

CAPÍTULO 5

PLAN DE NEGOCIOS

5.1 INTRODUCCION DE LA PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA HIERBA REAL

En este capitulo se propone un Plan de negocios para la empresa Hierba Real, el cuál se define por los siguientes puntos que son necesarios contemplar para obtener los objetivos de la empresa a un mediano plazo.

5.1.1 PORTADA

Hierba Real S.A de C.V, Calle Clavel #204, Col. Los Angeles.

Tel. 244 44 5 51 84.

Fax. 244 44 6 33 55.



Asesor General. Sr. Raúl Rosas Olivos.

Tel. 244 44 5 09 87

Lic. Delfino Rosas Olivos.

Tel. 244 44 5 41 78.

Jefe de producción: Sr. Carlos Miguel Rosas Olivos.

Tel. 244 44 5 32 45.

Fecha en que se emitió el plan de negocios: 12 de Abril del 2004.

Número de copias: 3

Plan de negocios preparado por: Faviola Rosas Rico y Salvador Rubí.

5.1.2 RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN DE NEGOCIOS

La empresa Hierba Real se fundó en el año 2000, como Sociedad Anónima de Capital Variable con un capital 100% Mexicano, constituido por 3 socios, cada uno con un 33.3% de participación. Dicha empresa se dedica a la producción, comercialización y exportación de plantas aromáticas, medicinales y especias deshidratadas, para mercados de la industria Naturista, con una buena calidad en sus productos. Actualmente la empresa destaca con 3 productos potenciales que son: Manzanilla, Flor de Jamaica y el Té Limón, los cuales tienen un gran potencial de comercialización en el mercado nacional. En la producción nacional de estos productos la empresa ha ido acrecentando su porcentaje de participación y actualmente ocupa un lugar aceptable de dicha participación, siendo el 7% de Manzanilla, 0.4% Jamaica y 60% Telimón (Ver anexo 4). Sin embargo aun existe gran parte de mercado que se puede aprovechar y muchas expectativas para seguir creciendo en él.

Desde el año que inició esta empresa hasta el año 2003, se ha notado un crecimiento del 15 % en ventas. Lo que refuerza el potencial que ofrece como negocio.

Se cuenta con un equipo de 10 personas actualmente en la empresa. Aunque este equipo ha funcionado bien, se propone una estructura más formal que identifique puestos y responsabilidades directas para un mejor desempeño de cada uno de los miembros que forman parte de la empresa. Así como también aumentar el personal de la empresa con un perfil determinado de cada miembro que cumpla con las descripciones de sus funciones por lo que se requiere implantar un Departamento de Comercialización que fortalecerá las expectativas de la empresa en la participación nacional en la industria naturista.

Por otra parte con base en la experiencia que poseen los directores de la empresa ha llegado a ser una de sus grandes ventajas competitivas como: elegir la calidad de sus insumos, la reducción de sus costos y la recolección de sus insumos desde sus lugares de origen, así como también las alianzas con productores de sus insumos potenciales y la Sanitización de sus productos.

La principal competencia de la empresa que se identificó son productores regionales nacionales e internacionales. Sin embargo la diversificación y recolección de la originalidad de sus productos garantizan una buena entrada en el mercado meta dado que la competencia que se analizó se concentra en muy pocos insumos que la empresa maneja.

A un corto plazo la empresa se concentrará en la satisfacción de sus clientes actuales y contactar nuevos clientes del mismo sector de la industria de Té's. Sin embargo en un mediano plazo se propone introducir a un nuevo nicho de mercado que maneja algunos de sus productos. Como industrias que producen pañales con esencia a manzanilla, shampoo y el uso que día a día le van dando a estos productos.

La promoción y publicidad requeridas para este proyecto dado que son productos que son destinados a la transformación de industrias naturistas, se propone que se considere: 1) Mantener la relación y comunicación con los clientes, 2) Artículos promocionales efectivos 3) Participar en ferias y eventos nacionales en el sector de la industria naturista 4) Elaborar un catalogo serio de las propiedades y usos que se le pueden dar a la totalidad de los productos comercializados por la empresa 5) La inscripción en directorios especializados, 6) Realizar una campaña de promoción entre clientes potenciales, 7) Reforzar y mejorar el sitio Web de la empresa.

La proyección de las ventas esperadas de los productos potenciales del 2004 al 2006 se estima con un crecimiento del 25 al 30%. Dichos incrementos de ventas van acompañados de un reordenamiento de las instalaciones y de la adquisición de nueva maquinaria con el apoyo de un plan operativo y contribuir con el proceso de producción. Al respecto, es importante señalar que también se incluirá un método de control de calidad para ser más eficiente a la empresa y poder lograr sus objetivos propuestos.

Cabe mencionar que la empresa financieramente presenta un buen estado de su rentabilidad en el tercer año, cuando se ha recuperado de algunas inversiones generales que ha realizado desde que se inició hasta la fecha, pues se ha notado su rentabilidad en el año 2003, con utilidad neta de \$334.62 Y lo que se ha considerado en su proyección financiera a 5 años,

obteniendo una utilidad neta de \$1,680.94, lo que desde un punto de vista se analiza que es una empresa que es solvente y tiene un gran potencial en el mercado naturista. También es importante mencionar que en esta utilidad proyectada se está considerando la inversión de nueva maquinaria y gastos generales.

5.1.3 DECLARACIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN

La misión de la empresa “Hierba Real, es una empresa comprometida para ofrecer una diversidad de plantas medicinales y aromáticas y especias de nuestro país, de la mejor calidad a empresas que participan en el mercado de la industria naturista, participando en la recolección de sus insumos y desde su lugar de origen, tratando de satisfacer los requerimientos de calidad que demande el mercado, comprometidos a mejorar los procesos de producción y transformación de sus productos. Con un equipo comprometido y capaz de trabajar conjuntamente para satisfacer a sus clientes.

La visión de Hierba Real es convertirse en una empresa altamente competitiva en la comercialización, producción, exportación e importación de plantas medicinales, aromáticas y especias así como llegar a ser líder nacional en la industria naturista e incursionar en nuevos mercados y participar activamente en la economía Mexicana.

5.1.4 PANORAMA GENERAL DE LA COMPAÑÍA

Debido a que Hierba Real es una empresa ya existente en el mercado de la industria naturista se hace un pequeño énfasis de su historia que ha adquirido a través del tiempo, por lo tanto es necesario contar con información existente para hacer un análisis profundo de ella y de la misma manera poder replantear puntos importantes para la realización de dicho proyecto.

Hierba Real es una microempresa que se dedica a la producción, comercialización y exportación de plantas medicinales y aromáticas, dichos productos son comercializados a granel a empresas empacadoras y comercializadoras de productos naturistas.

Se inicia como un pequeño negocio familiar hace 20 años en la ciudad de Atlixco Puebla, iniciando como productores de hierbas y especias de la región de Puebla, a mediados de los años setentas diversifican sus actividades en la comercialización de productos de otros estados del país.

En el año 2000 se decide que tal negocio debe ser declarado como una empresa con el nombre de Hierba Real y se constituye como una Sociedad Anónima de Capital Variable. Como empresa productora, comercializadora y exportadora de plantas aromáticas y medicinales.

El logro que ha obtenido la empresa actualmente es la participación en el sector de productos naturistas en el mercado nacional, la amplificación de sus clientes, la diversificación de sus productos, así como su crecimiento día a día como empresa, contribuyendo a la economía mexicana.

Su estructura esta constituida por tres socios lo cuales cuentan cada uno con el 33.33% de las acciones, y entre ellos se le nombró a uno como el representante legal de la empresa.

La empresa Hierba Real ya supero su etapa de semilla e iniciación, así que la etapa en la que se encuentra es en pleno crecimiento.

Los objetivos de la empresa actualmente aun no han sido reforzados por el equipo de la empresa por lo que se mencionara solo algunas de sus expectativas a un corto y mediano plazo: Incrementar su participación en el mercado nacional y penetrar en el mercado Europeo, así como satisfacer requerimientos de calidad que demande el mercado, comprometidos a mejorar los procesos de producción y transformación de sus productos

Hierba Real es una empresa que produce parte de sus insumos y que a través de alianzas con los agricultores del estado y de la región en las cuales se compromete a comprar su producción, maneja una diversidad de especias herbolarias y en las cantidades

requeridas para satisfacer a sus clientes. Actualmente cuenta con una cartera de 48 productos, de los cuales a base de estadísticas se identificó que el producto potencial de la empresa es el telamón y la manzanilla, los cuales representan grandes volúmenes de venta en la empresa.

Los clientes de la empresa Hierba Real actualmente son empresas emparadoras y comercializadoras de productos naturistas las cuales son: (Ver anexo 2)

- Empacadora Therbal
- Comercializadora Agrex
- Lagg's
- Mc Cormick
- Empacadora SAM
- Frutas Secas de Calidad
- Laboratorios Mixim
- Comercializadora Cadena
- Italian Cofee

La industria en la que se encuentra la empresa Hierba Real es en la industria de productos naturistas. Pues es un mercado de más de 40,000 millones a nivel mundial y se estima que todavía está en crecimiento. Por lo que las posibilidades son muy prometedoras.

Actualmente la empresa Hierba Real no cuenta con una estructura organizacional bien establecida debido a no se han designado funciones formales a cada miembro del equipo, por el tipo de empresa que es y por su tamaño, ya que hay 3 personas que forman parte del equipo de la organización los cuales toman las decisiones de la empresa. Aunque cabe mencionar que cada uno se enfoca a una área de la empresa como a la producción, administración y supervisión general pero lo aplican empíricamente sin un perfil definido de estas funciones.

5.2 PLAN DE PRODUCTOS O SERVICIOS

Hierba Real, es una empresa que actualmente cuenta con 48 tipos diferentes de plantas medicinales y aromáticas así como también especias, y se ha identificado que hay tres productos sobresalientes en las ventas de la empresa, con el 51% de sus ventas totales en el año 2003, lo que ha llegado ha determinarse como la clasificación de productos potenciales, los cuales son Manzanilla, Té limón y Jamaica y por lo tanto es necesario detallar profundamente a estos productos, que cuenten con el empaque, envase, identificación que proporcione información general del producto. También se analizó que después de identificar a los productos potenciales se observó que un 30% de las ventas totales, lo ocupan las siguientes plantas; Azahar y Flor de Tila, por lo que se consideraran en este plan de producto. (Ver anexo 1).

En los siguientes puntos se detallan los productos con sus características generales.

5.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA MANZANILLA

FIGURA 5.1 FOTOGRAFÍA FLOR DE MANZANILLA MOLIDA Y DESHIDRATADA.



Fuente: elaboración propia.

Nombre científico:	Matricaria chamomilla
Nombre común:	Manzanilla
Usos en especialidades:	Pediatría, psicología, neurología, ginecología, dermatología, oftalmología

Contradicciones:	Sensibilidad o alergia a la planta
Efectos secundarios:	La planta fresca puede ocasionar dermatitis de contacto
Principios activos:	Aceite esencial Flavonoides, Polisacáridos mucilaginosos, Cumarinas
Uso común:	Las flores secas se usan medicinalmente, se emplean en infusión contra los cólicos, ansiedad, insomnio, indigestión, irritación de la piel y en el intestino
Descripción geográfica:	Nativa de Europa e introducida en América, se cultiva ampliamente en el centro de México en escala comercial y doméstica.
Descripción de manzanilla:	Hierba anual de 20 a 50 cm. de altura de alto, de hojas diminutas alargadas, las flores de color amarillo en el centro, y pétalos blancos, hojas, flores. Flores agrupadas en capítulos solitarios y pedunculados, flores blancas y amarillas, florece de mayo a octubre. Tallo erguido, lampiño, muy ramificado. Hojas de color verde claro, divididas en finas lacinias.
Descripción del producto en venta:	Flor deshidratada a granel.

5.2.2 DESCRIPCIÓN DEL TE LIMÓN

FIGURA 5.2 FOTOGRAFÍA DE TE LIMÓN DESHIDRATADO



Fuente: Elaboración propia

Nombre común:	Zacate de limón ó Té Limón.
Nombre botánico:	<i>Cymbopogon citratus</i> (DC.)
Lugar de vegetación:	Estado de Puebla, Valle de México, Estado de Morelos, Estado de Guerrero.
Composición química:	<p>Aceite esencial, que se extrae por destilación de la planta fresca. Su color es verdoso transparente; sabor picante y olor fragante, parecido al del Limón.</p> <p>Propiedades: La esencia se considera como estimulante, carminativa, antiespasmódica y diaforética; aplicada al exterior es rubefaciente.</p>
Usos Terapéuticos:	<p>En las afecciones flatulentas y espasmódicas de los intestinos e irritabilidad gástrica, es un remedio de valor. Es útil en el cólera, no solo porque ayuda a contener el vómito, si no porque favorece el proceso de la reacción. Aplicada al exterior es útil contra el reumatismo, las</p>

	neuralgias y otras afecciones dolorosas.
Descripción del producto en venta:	Té Limón molido a granel

5.2.3 DESCRIPCIÓN DE LA FLOR DE JAMAICA

FIGURA 5.3 FOTOGRAFÍA DE LA FLOR DE JAMAICA



Fuente: Elaboración propia

Nombre Común:	Flor de Jamaica.
Nombre científico:	Hibiscus sabdariffa
Descripción del producto:	Esta planta es un arbusto de aproximadamente 3 m. de altura, se cultiva junto a la planta del maíz en el mes de junio. En el mes de noviembre florece, y se cosecha en diciembre y enero. Tiene una flor de color rojo, de 3 a 4 cm. de largo, con cuatro. Posiblemente mucha gente la conoce, porque con la flor se prepara una riquísima agua fresca.
Uso común:	Su flor posee propiedades alimenticias y medicinales apreciadas en muchos lugares

	del mundo en los que se consume en agua fresca o té. Es antiparasitaria, diurética y ligeramente laxante. Ayuda al proceso digestivo y renal. Es útil para bajar de peso y para controlar los niveles altos de colesterol.
Descripción del producto en venta:	Jamaica molida y flor deshidratada a granel.

5.2.4 DESCRIPCION DE AZAHAR

FIGURA 5.4 FLOR DE AZAHAR.



Fuente: Elaboración propia

Nombre común:	Flor de Azahar.
Nombre botánico:	Citrus aurantium.
Descripción Geográfica:	Esta planta se encuentra en casi todo el país como en los estados de Hidalgo, Morelos, Puebla y Veracruz
Uso común:	El tratamiento consiste en cocer la flor y tomarlo como agua de uso; también se emplea para agruras, amibas, bilis, diarrea, disentería, vómito, tifoidea y dolor de estómago. En afecciones como tos, gripa, dolor e infección de garganta y ronquera, se

	toma la infusión como agua de uso el fruto con miel o la cáscara del limón con canela. Se usa el jugo de limón, que es una de las partes más utilizadas, para el buen funcionamiento del riñón y para tratar manchas en la piel. Otros padecimientos tratados con el fruto son diabetes, problemas hepáticos, conjuntivitis y fiebre.
Descripción del producto en venta:	Se vende a granel y la flor deshidrata.

5.2.5 DESCRIPCIÓN DE LA FLOR DE TILA

FIGURA 5.5 FLOR DE TILA Y TILA MOLIDA



Figura: Elaboración propia

Nombre común:	Flor de estrella de Tila.
Nombre científico: Tila Mexicana.	Tila Mexicana.
Descripción Geográfica:	Este árbol es utilizado en diversas zonas del centro de la República mexicana, como son los estados de Puebla, México, Michoacán y Guerrero.
Usos comunes:	la principal aplicación medicinal es como calmante de los nervios. La flor o los frutos son

	<p>las partes más utilizadas en cocimiento e ingeridos como té. El "té de tila", como es también conocido, es empleado como tratamiento para problemas del corazón y la presión arterial. Por otro lado, es recomendado para cólicos e irregularidades en el periodo menstrual. Asimismo, es utilizado como emoliente, sedante y para tratar el reumatismo.</p>
<p>Descripción del producto en venta:</p>	<p>Se venda la Flor entera y molida a granel.</p>

5.2.6 ENVASE Y ETIQUETA

5.2.6.1 ENVASE

Es recomendable que se estandarice el tipo de envase para estos productos puesto que se vende a granel y también que el peso sea el mismo en todos los productos, de 25 kg.

FIGURA 5.6 FOTOGRAFÍA DEL ENVASE PARA LOS PRODUCTOS.



Fuente: Elaboración propia.



5.2.6.2 ETIQUETA

También se sugiere que estos productos cuenten con una etiqueta que cubra los datos e información del producto por ejemplo:

Etiqueta: Medidas: 12 cm. *6 cm.

- ✓ Logotipo y datos generales de la empresa.
- ✓ Nombre común del producto.
- ✓ Nombre científico del producto.
- ✓ Peso Kg.
- ✓ Datos del cliente.
- ✓ Fecha. en que se entregara el producto.

La etiqueta debe ser adhesible y se debe de pegar sobre el envase dado que va destinada a la industria de la transformación, y no es necesario que contenga más información, sin embargo se sugiere que también lleve los siguientes señalamientos:

- ✓ Símbolo de hecho en México. 
- ✓ Símbolo de manténgase seco.
- ✓ Símbolo de no rodar.
- ✓ Símbolo de punto verde, que indica que es un envase reciclable o reutilizable 

- ✓ Código de barras  7 501296000019

5.2.7 VENTAJA COMPETITIVA

Una de las ventajas competitivas de la empresa a considerar es la experiencia que ha adquirido a través del tiempo el equipo humano, como; el Asesor General, Gerente General y Supervisor de Producción, pues conocen muy bien de sus productos así como la obtención de ellos, las temporadas, y la minimización del manejo de sus precios. También la propuesta de implementación de la sanitización de sus insumos, para ofrecer un servicio completo a los clientes. Otro servicio importante a mencionar es la entrega de estos productos al lugar de destino de sus clientes.

5.3 PLAN DE MERCADOTECNIA

5.3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

Es de vital importancia establecer un análisis situacional eficaz. Un análisis adecuado del entorno externo interno de consumo y organizacional que permita hacer un análisis situacional completo.

5.3.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Existen varios factores de consideración al evaluar el entorno externo: Fuerzas competitivas, crecimiento y estabilidad de la economía, tendencias políticas, factores legales y reglamentarios, cambios tecnológicos y tendencias culturales. Estos elementos conducen a lo que sería un negocio exitoso si la empresa los evalúa y define adecuadamente.

5.3.1.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para el análisis de esta sección se consideran 4 fuerzas competitivas: Competidores de presupuesto total, competidores genéricos, competidores de producto y competidores de marca.

Los competidores de presupuesto total tienen que ver con productos competidores no relacionados con los productos de Hierba Real, y que atraen la atención de los clientes. Los productos diferentes a Té's, que puedan ser producidos por los mismos clientes entran en esta categoría, también otros productos que pueden producirse diferentes a Té's.

Los competidores genéricos son las materias primas artificiales, así como los saborizantes químicos. Con competidores de productos aludimos a otras materias primas para fabricar té's y a las materias primas para otras bebidas.

Los competidores de marca serían los productores de Manzanilla, Te limón, y Jamaica, regionales, nacionales e Internacionales. (Ver anexo 5).

En la siguiente tabla se muestran los diferentes tipos de competencia directa e indirecta de Hierba Real.

TABLA 5.1 PRINCIPALES COMPETIDORES DE HIERBA REAL

	COMPETIDORES DE MARCA	COMPETIDORES DE PRODUCTO	COMPETIDORES GENÉRICOS	COMPETIDORES DE PRESUPUESTO TOTAL
MATERIA PRIMA PARA TES (Manzanilla, Jamaica y te limón)	Productores regionales	Otras materias primas para Tes.	Saborizantes Químicos	Otra línea de productos
	Productores nacionales	Otras materias primas		Otras bebidas
	Productores Internacionales			

Fuente: Elaboración Propia

Entre las principales características que presentan los competidores de marca no se pudo identificar a ningún competidor líder, sino más bien una serie de productores pequeños y medianos, distribuidos en varios puntos del país (Ver anexo 5).

No se identificó ninguna acción específica, en cuanto a estrategia, que diferenciará a los competidores de marca de Hierba Real, sino más bien una homogeneidad en cuanto a la forma en que se comercializan.

Las fortalezas identificables en los competidores de Hierba Real son la calidad de sus productos, el precio competitivo que manejan y la cercanía con el cliente potencial. Las

debilidades son la poca organización formal que presentan, la falta de estrategias de crecimiento y la casi nula promoción. Otra debilidad muy importante es su nula capacidad de acceder a crédito o capital.

No se identificaron tampoco capacidades significativas en los competidores directos de Hierba Real, sino más bien una rutina en sus procesos de operación. En otras palabras no se hallaron estrategias de diferenciación, alternativas de distribución, o mejoras en su promoción ni estrategias de precio particulares. En caso de cambios en el entorno se estima realmente una muy poca respuesta por parte de los competidores directos de Hierba Real, en relación a los cambios que pudieran darse, debido a que no se identificó que pudieran tener análisis de su entorno ni una organización formal de su administración, así como tampoco contar con los recursos financieros necesarios para hacer frente a estos cambios si se presentaran.

Se espera que el entorno cambie en el mediano plazo, principalmente por la llegada de competidores internacionales, así como la integración vertical de los clientes que requieren estos productos para sus procesos. Se considera también los procesos de formalización y mejoras en su planeación que pudieran hacer las empresas existentes como Hierba Real.

5.3.1.3 CRECIMIENTO Y ESTABILIDAD DE LA ECONOMÍA

En general la situación económica del país se encuentra estable, los índices macros como la inflación, la tasa de desempleo, la tasa de interés, y las reservas federales nos dicen que el ambiente es propicio para el desarrollo económico en el mediano plazo.

Los clientes se muestran optimistas en términos generales, sobre el desempeño de sus empresas para los próximos años. Ellos adquieren los productos, por la calidad de éstos y por la disponibilidad y facilidad que obtienen al adquirirlos con Hierba Real. A través del análisis de la demanda histórica se puede ver que sus compras las realizan de forma cíclica. (Ver anexo 1)

5.3.1.4 TENDENCIAS POLÍTICAS

Las elecciones y el gobierno actual, favorecen el desarrollo económico y el crecimiento sostenido del país por lo que en ese sentido el panorama es favorable. Las leyes actuales nacionales no afectan de manera significativa ni la producción ni el consumo de los productos que maneja la empresa Hierba Real. Por lo tanto, no se tienen contempladas acciones para fomentar las relaciones con funcionarios públicos por considerar éstas innecesarias.

5.3.1.5 ASUNTOS LEGALES

En el aspecto local, regional y nacional no se identificaron reformas en la ley que pudieran perjudicar las acciones de marketing u operacionales de la empresa, pues aunque la Secretaria de Salud ha hecho reformas a las leyes referentes a los productos naturales, y suplementos alimenticios, no afectan a los productos de Hierba Real ni a los productos que de estos derivan (Ver anexo 7).

En el aspecto internacional si existen normas sobre todo a la manera en que se siembran y el tipo de fertilizantes o pesticidas utilizados en los productos que si afectan directamente su comercialización en países de Europa y Asia principalmente, pero como el análisis que se propone no contempla acciones inmediatas de exportación, no afectan tampoco a los planes propuestos.

Las modificaciones a la ley hechas recientemente en materia de Salud, no impiden ninguna estrategia en particular planteada para la empresa. Y los acuerdos internacionales así como de libre comercio que posee el país representan más bien una oportunidad que es necesario aprovechar en el mediano plazo.

Para los objetivos administrativos es primordial afianzar la presencia nacional por lo que las estrategias de corto y mediano plazo planteadas ponen énfasis al mercado nacional.

5.3.1.6 CAMBIOS TECNOLÓGICOS

Los cambios tecnológicos afectan directamente la forma en que se pueden realizar negocios, pues impactan directamente en las estrategias de marketing. En la última década los avances en comunicaciones y transporte hace que la empresa se replantee los elementos con los que dispone para aprovecharlos a su favor. Internet, así como el outsourcing sobre todo en distribución abren una brecha importante que puede ser altamente explotable para beneficio de la empresa y para enriquecer sus metas.

Las actividades de Mercadotecnia, se han beneficiado directamente a través de costos más bajos para llegar a nuevos clientes. En cuanto a la distribución también ha habido cambios tecnológicos que les ha permitido a las empresas especializarse en este rubro y reducir considerablemente sus costos totales. Así mediante outsourcing podemos llevar los productos de Hierba Real algunas partes del país a precios competitivos, factor importante para expandir el número de clientes en la empresa.

Internet es una tecnología temprana en nuestro país, la cual tiene mucho todavía por ofrecer para mejorar la eficiencia y la eficacia en los negocios, por lo que no se debe perder de vista para que la empresa se beneficie directamente al aprovecharla. Al mismo tiempo no se ha identificado ningún avance que pudiera volver obsoleto o en desuso los productos que maneja Hierba Real, más bien se han encontrado nuevos usos a éstos, con lo que se han visto beneficiados en una forma directa. Las nuevas tecnologías en cuanto a las propiedades que se le van dando uso a los productos de Hierba Real permiten satisfacer nuevas necesidades de consumo.

5.3.1.7 TENDENCIAS CULTURALES

Los cambios en los factores demográficos y la sociedad están beneficiando directamente a los principales productos que comercializa Hierba Real, pues la gente esta retornando a la utilización de productos naturales y al desuso de químicos en su alimentación y en sus

productos básicos. Igualmente las empresas están aprovechándose de las propiedades y cualidades que poseen los productos naturales para adecuar los productos y servicios que ofrecen.

Directamente para la empresa Hierba Real representa una oportunidad pues esto abre su mercado potencial y la rentabilidad del mismo, por lo que con una adecuada estrategia de marketing los beneficios pueden ampliarse considerablemente para la empresa. Concretamente con esta tendencia por retornar a lo natural se visualizan oportunidades más que problemas en el entorno en el que se desarrolla Hierba Real. Resultando también en beneficios para sus clientes que son empresas que a su vez ofrecen productos y servicios a consumidores finales. Para los empleados representan mejores oportunidades para crecer junto con la empresa y desarrollarse profesional y personalmente.

Los beneficios y bondades que ofrecen los productos naturales, basta decir que esto representa una ventaja considerable para las estrategias de marketing que se propongan para los productos de la empresa Hierba Real. Además, con estrategias de comunicación eficientes se puede aumentar el conocimiento de las propiedades de los productos naturales como los comercializados por Hierba Real.

5.3.1.8 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE CONSUMO

Los principales clientes actuales de Hierba Real son empresas empacadoras de Té's, y comercializadoras de los mismos productos. Los productos potenciales de Hierba Real, representan un gran volumen de sus ventas lo que llega a concluir que hay un consumo de los productos de Hierba Real a través de sus clientes en el mercado de productos naturistas. (Ver Anexo 2).

5.3.1.9 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

La empresa Hierba Real se ha administrado de forma familiar y por lo tanto se ha tomado poca formalidad en su estructura. Es necesario que se implementen modelos más formales de administración que les permitan hacer frente a los entornos actuales.

Las estrategias usadas en la empresa Hierba Real, se catalogan de forma empírica, siguiendo la percepción de su director general, estrategia que ha funcionado y le ha permitido ser rentable a la empresa, pero insuficiente para crecer al ritmo de demandas las situaciones actuales. Por lo que para permanecer fuerte y consolidarse en el mercado al que pertenece, es necesario la implementación de mejoras que la lleven a una administración más formal.

5.3.1.10 ANALISIS SWOT

El análisis SWOT de cualquier empresa es muy importante pues revela sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Hierba Real posee varias fortalezas como la calidad de sus productos y la experiencia adquirida. También tiene debilidades como la poca diferenciación de sus productos y su estructura de administración poco formal. El cambio en las tendencias demográficas y culturales así como la poca agresividad competitiva son buenas oportunidades para Hierba Real. Como cualquier empresa, Hierba Real enfrenta algunas amenazas: El ingreso de competidores extranjeros y los cambios económicos que pudieran darse.

TABLA 5.2 ANÁLISIS SWOT DE LA EMPRESA HIERBA REAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de sus productos. • Experiencia y conocimiento adquiridos • Recursos Financieros sólidos • Costos competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca diferenciación en los productos • Estructura poco formal • Falta de rumbo estratégico • Deficiencias operativas internas 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas competidoras poco agresivas • Cambios demográficos y culturales • Crecimiento del mercado • Descubrimiento de nuevos usos a los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios económicos • Ingreso de competidores extranjeros • Adopción de nuevas estrategias por los competidores actuales

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.2 METAS Y OBJETIVOS DE MARKETING

Después de examinar cuidadosamente la situación de Hierba Real, a través del análisis situacional y SWOT, se establecen metas y objetivos de marketing que ayudarán a Hierba Real a lograr buenos resultados en su desempeño.

5.3.2.1 METAS DE MARKETING

1. Fortalecer la relación con los clientes actuales de la empresa proporcionándoles una mayor satisfacción a los mismos.
2. Ampliar el número de clientes que tiene la empresa, para obtener un mayor crecimiento y rentabilidad.

5.3.2.2 OBJETIVOS DE MARKETING

1. Mejorar la atención brindada al cliente, ofreciendo mejoras al servicio y a los productos.
2. Incrementar por lo menos en un 15% las ventas que se realizan a los clientes actuales.
3. Incrementar en al menos un 10% el número de clientes de la empresa Hierba Real.
4. Lograr que al menos un 50% de los clientes que no hicieron compras el año anterior, realicen nuevamente compras con la empresa Hierba Real.

En la siguiente tabla se muestra un matriz donde se comparan las metas de Mercadotecnia contra objetivos de Marketing.

TABLA 5.3 METAS CONTRA OBJETIVOS DE MARKETING

	META 1 Fortalecer la relación con los clientes actuales de la empresa proporcionándoles una mayor satisfacción a los mismos.	META 2 Ampliar el número de clientes que tiene la empresa, para obtener un mayor crecimiento y rentabilidad.
Objetivo 1 Mejorar la atención brindada al cliente, ofreciendo mejoras al servicio y a los productos.	X	X
Objetivo 2 Incrementar por lo menos en un 15% las ventas que se realizan a los clientes actuales	X	
Objetivo 3 Incrementar en al menos un 10% el no de clientes de la empresa Hierba Real.		X
Objetivo 4 Lograr que al menos un 50% de los clientes que no hicieron compras el año anterior, realicen nuevamente compras con la empresa Hierba Real.		X

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.3 ESTRATEGIA DE MARKETING

La estrategia de marketing se realiza a través de una combinación de mercadotecnia.

5.3.2.4 MERCADO META

Identificar el mercado meta de la empresa Hierba Real resulta esencial para una comercialización y promoción eficaz. Dicho mercado determina dónde y cómo deben promoverse los productos de la empresa. El mercado meta de Hierba Real son las empresas emparadoras de productos naturales y medicinales nacionales, cabe mencionar que estos clientes se buscaron a través de datos secundarios como se planteo en uno de los objetivos de Investigación.

A continuación se da un listado de un posible mercado meta:

CLIENTES PROPUESTOS PARA HIERBA REAL	DIRECCION Y TELEFONO PARA CONTACTO.
COMERCIALIZADORA SUECA DE MEXICO, S.A. DE C.V.	Av. Guadalupe Ramírez No. 5780 Col. La Noria Xochimilco 16030 México, D.F. Tels. y Fax: (55) 5653-9934 y 5555-7734 E-mail: suecamex@infosel.net.mx
EURO TÉ	Guadalupe I. Ramírez No. 5780 Col. La Noria 16030 México, D.F. Tels. (55) 5489-5704 y 5653-9934 Fax: (55) 5555-7734 E-mail: suecamex@infosel.net.mx Internet: www.eurote.com.mx
	Alce Blanco No. 3

<p>GEINSA INTEGRADORA, S.A. DE C.V.</p>	<p>Fracc. Industrial Alce Blanco 53370 Naucalpan, Edo. de México Tels. (55) 5358-6765 y 5357-1451 Fax: (55) 5358-0368</p>
<p>GIRATHE, S.A. DE C.V.</p>	<p>Victoria No. 66 Col. Copilco El Bajo 04340 México, D.F. Tel. (55) 5598-0313 Fax: (55) 5616-1384</p>
<p>GRUPO CAHUENGA, S.A. DE C.V.</p>	<p>Av. México No. 3300 Fracc. Monraz 45120 Guadalajara, Jal. Tels. (33) 3654-2301 y 3654-2300 Fax: (33) 3616-3430 E-mail: cahuenga@vole.com</p>
<p>MANZANILLA LA PASTORA, S.A. DE C.V.</p>	<p>General Alatorre No. 53 Col. Daniel Garza 11830 México, D.F. Tels. (55) 5272-0576 y 5272-0978 Lada sin costo: 01-800-888-2503026 Internet: www.telapastora.com</p>
<p>SABORMEX, S.A. Calz. de la Viga No. 1214 Col. Apatlaco</p>	<p>Calz. de la Viga No. 1214 Col. Apatlaco 09430 México, D.F.</p>

<p>09430 México, D.F. Tels. (55) 5587-4811 y 5448-2100</p>	<p>Tels. (55) 5587-4811 y 5448-2100</p>
<p>ANDERSON, CLAYTON & Co., S.A. DE C.V.</p>	<p>Av. Tepalcapa No. 2 Tels. 899-03-00, 899-04-00 y 899-05-00 Fax: 899-04-53 Col. Rancho Sto. Domingo 54900 Tultitlán, Edo. de México</p>
<p>GRUPO INDUSTRIAL SAROSO, S.A.</p>	<p>GRUPO INDUSTRIAL SAROSO, S.A. Alce Blanco No. 3 Tels. 358-67-65 y 357-14-51 Fax: 358-03-68 Fracc. Indl. Alce Blanco 53370 Naucalpan, Edo. de México</p>

En el anexo 4 se muestra la información más detallada de dichos clientes propuestos para contactarlos a un corto y mediano plazo.

Al ser los productos que comercializa Hierba Real para la elaboración de Té's y productos naturistas, se entiende la naturaleza del tipo de empresas que encabeza su mercado meta, por lo tanto se define que el mercado meta a la industria naturista.

5.3.3 ELEMENTOS DE LA COMBINACIÓN DE MARKETING

Se ha elaborado una estrategia de marketing que tiene por objeto atraer a nuevos compradores y también hacer que los clientes actuales vuelvan a comprar los productos de Hierba Real. Se tiene confianza en que esta estrategia abra nuevos mercados y amplíe los existentes. La estrategia de la combinación de marketing es una mezcla táctica compuesta por promoción y publicidad, adecuaciones y mejoras en el producto, así como mantener una eficiente relación de precios y distribución.

5.3.3.1 PRODUCTO

Mejoras en presentación e identificación: En cuanto al producto las estrategias planteadas se relacionan con una mejor presentación así como una identificación y etiquetado más eficientes. La estrategia incluye una mejor forma de realizar los procesos de operación.

Sanitización y análisis de laboratorio: Se propone la implementación de procesos de sanitización y análisis de laboratorio como mejoras en la calidad del producto directamente. Con procesos de normas de higiene más estrictos se refuerza también la imagen de los productos ofrecidos. Al implementar un sistema de etiquetado e identificación electrónico, se logra una estandarización y mejor eficiencia en el manejo de los mismos tanto por parte de la empresa como por los clientes.

5.3.3.2 ESTABLECIMIENTOS DE PRECIOS

Mantener precios competitivos: Se busca mantener los precios competitivos en los productos comercializados por Hierba Real, para seguir siendo opción viable para nuestros clientes.

Descuentos: En situaciones donde los costos lo permitan, se buscará ofrecer descuentos o mejorar las cotizaciones presentadas por competidores. Para realizar estas estrategias se implementará un proceso de constante monitoreo de los precios vigentes para ubicar una variación en los mismos y poder beneficiarnos de ello.

5.3.3.3 DISTRIBUCIÓN

Mejorar el servicio a domicilio que da la empresa: Como estrategia de distribución, se pretende mejorar la entrega a domicilio que realiza la empresa con sus clientes, así mismo se buscará que los tiempos de entrega de producto se reduzcan y se vuelvan eficientes. Para poder realizar esta estrategia, se buscará estimar la fecha probable en que se realicen los pedidos de la empresa, para que pueda anticiparse la preparación de los mismos,

reduciendo con esto el tiempo global de entrega. Igualmente se buscara mantener las unidades de transporte en óptimas condiciones para que su desempeño sea excelente.

5.3.3.4 PROMOCIÓN

Para una correcta promoción se tienen propuestas varias estrategias, que se enuncian a continuación.

Implementar un área dedicada a la comercialización. Dirigida por alguien que tenga el perfil necesario para monitorear el correcto desempeño de las acciones de marketing y participe directamente en el establecimiento de nuevas metas objetivos y estrategias.

Mantener la relación y comunicación con los clientes en buenos niveles de satisfacción. Se propone implementar una estrategia de comunicación y reforzamiento a través de llamadas tácticas entre 10 y 15 días antes de la fecha estimada de compra, para brindarle información oportuna de interés para el, como alguna oferta, o alguna implementación promocional. Y aprovechar esta situación para ofrecer los productos que requiere. Reforzando esta estrategia con productos promocionales de uso frecuente en oficinas.

Artículos promocionales efectivos. Tales como agendas con cubiertas finas, lapiceros grabados para los gerentes y jefes de compras de los principales clientes. Calendarios de escritorio con acabados de excelente calidad y buen gusto, tasas de café para los miembros de las oficinas, llaveros y plumas promocionales y playeras a los encargados de recibir la mercancía entregada. Se entregaran en 2 fechas importantes a finales por tradición y a mitad de año como un recordación de la empresa.

Participar en ferias y eventos nacionales. Participar en la Expo Anipron (Asociación Nacional De La Industria De Productos Naturales A.C.) que es el organismo que agrupa a la industria de productos naturales, para promocionar a la empresa entre

nuevos clientes y reforzar la imagen con clientes actuales. Igualmente participar en la Expo alimentos que se realiza por la industria de Hoteles y restaurantes nacional. (Ver Anexo 6)

Elaborar un catalogo con investigación científica de las propiedades y usos que se le pueden dar a la totalidad de los productos comercializados por la empresa. En esta elaboración se debe recurrir a una investigación profunda y muy seria que permita aprovechar la experiencia y tradición así como la ciencia y la tecnología que permita un mejor conocimiento de las hierbas, plantas y especias, que maneja la empresa y poder aumentar el potencial de la misma. Esta es una estrategia de mediano plazo para fomentar la búsqueda de nuevos nichos de mercado.

Inscribir a la empresa en Directorios especializados. Como el de Anipron, o el de la industria de hoteles y restaurantes. (Ver anexo 6)

Realizar una campaña de promoción entre clientes potenciales. Ubicar y seleccionar un grupo de clientes potenciales buscados a través de Internet principalmente, para aplicarles una campaña especializada de promoción de la empresa, a través de los medios digitales con de promoción de los productos con sus características esenciales de sus productos y propiedades, así como buscar fechas en que estos productos pueden ser demandados.

Reforzar y mejorar el sitio Web de la empresa. Mantener un constante desarrollo y mejorar al sitio de la empresa para que pueda irse adaptando y mejorando en beneficio de la imagen y servicio a los clientes de la empresa. Con esta estrategia también de mediano plazo poder ir avanzando de ser un sitio informativo hasta llegar a convertirse en un portal de acceso.

A continuación se muestra una grafica la que describe los objetivos de Mercadotecnia comparándolos contra las estrategias de marketing, así poder analizar que esta a nuestro alcance para poder aplicarlos de manera eficiente.

TABLA 5.4 OBJETIVOS CONTRA ESTRATEGIAS DE MARKETING

	Objetivo 1 Mejorar la atención brindada al cliente, ofreciendo mejoras al servicio y a los productos.	Objetivo 2 Incrementar por lo menos en un 15% las ventas que se realizan a los clientes actuales	Objetivo 3 Incrementar en al menos un 10% el no de clientes de la empresa Hierba Real.	Objetivo 4 Lograr que al menos un 50% de los clientes que no hicieron compras el año anterior, realicen nuevamente compras con la empresa Hierba Real.
Producto <i>Mejoras en presentación e identificación</i>	X	X		X
<i>Sanitización y análisis de laboratorio</i>	X	X		X
Precio <i>Mantener precios competitivos</i>	X	X		
<i>Descuentos</i>	X	X		X
Distribución <i>Mejorar el servicio a domicilio que da la empresa</i>	X	X		X
Promoción <i>área dedicada a promoción y ventas</i>				
<i>Mantener la relación y comunicación con los clientes en buenos niveles de satisfacción</i>	X	X	X	X
<i>Artículos promocionales efectivos</i>	X	X		X
<i>Participar en ferias y eventos nacionales</i>	X	X	X	X
<i>Elaborar catalogo de las propiedades y usos de los productos</i>			X	
<i>Inscribir a la empresa en Directorios especializados</i>			X	
<i>Realizar una campaña de promoción entre clientes potenciales</i>	X	X	X	X
<i>Reforzar y mejorar el sitio Web de la empresa</i>				

Fuente: Elaboración Propia

5.4 PLAN DE ADMINISTRACIÓN

Pues los inversionistas desean un equipo administrativo bien balanceado, que incluya expertos en finanzas y mercadotecnia, así como experiencia en producción y talento innovador. La experiencia administrativa en empresas relacionadas y en otras situaciones de inicio es particularmente valiosa ante los ojos de los posibles inversionistas.

5.4.1 EQUIPO ADMINISTRATIVO

Se propone para la empresa Hierba Real, estructurar un plan administrativo que le permita a la empresa ser más eficiente, proporcionándole una organización bien definida, de acuerdo a los objetivos que se tienen planteados y a los resultados obtenidos, que describa la función y responsabilidad de cada miembro del equipo actual y permita identificar las nuevas necesidades de personal con un perfil profesional, asignado para las áreas que deben contar con ellos, y así poder ser más competitiva.

A continuación se hace una descripción de la síntesis curricular de cada miembro del equipo y de las características de perfil del personal que sea necesario para formar un equipo que sea competente:

Asesor General

Responsable: Sr. Raúl Rosas Olivos, fundador de este negocio y ha trabajado durante 25 años en productos agrícolas del campo, actualmente es la persona que se dedica a seguir transmitiendo sus conocimientos y supervisando en esta compañía. Su fecha de nacimiento es el 22 de Diciembre 1956, su historial académico y laboral se resume de la siguiente manera; egresado de la Preparatoria “Ignacio Ramírez” de la ciudad de Atlixco Puebla en el año de 1974. Desde sus inicios laborales ha trabajado en este negocio, desempeñando diversos puestos, además ha realizado negocios internacionales con compañías en los Estados Unidos de Norteamérica y Centroamérica. Así como también ha realizado negocios en el mercado nacional, y llegando a ser en algunos momentos uno de los

principales proveedores de empresas muy importantes de hierbas y especias en nuestro país.

Director General

Responsable: L.A.E. Delfino Rosas Olivos, su fecha de nacimiento: 10 de Abril de 1963. Su historial académico y laboral se describe de la siguiente manera: Egresado de la Universidad Autónoma del estado de Puebla en la licenciatura de Administración de Empresas en el años de 1985. En el mismo año inicia laborando en el negocio de las hierbas y especias, a través de los años se ha desempeñado en varias áreas, actualmente es la persona que toma las decisiones generales de la empresa, y tiene el contacto con los clientes directamente. Por lo que de acuerdo a estas características que desempeña actualmente se le asigna el puesto de Director General de la empresa, considerando también que forma parte de la sociedad de la empresa.

1 Jefe de Producción

Responsable: Sr. Carlos Rosas Olivos, con fecha de Nacimiento: 17 de septiembre de 1972. fue egresado de la Secundaria Federal Melchor Ocampo, situada en la ciudad de Atlixco, Puebla. En 1988 empieza a trabajar en el negocio de las plantas medicinales y aromáticas y especias, supervisando las áreas de producción y operaciones del negocio, desempeñándose actualmente como el supervisor de dichas áreas. Por lo cual es recomendable que tome la responsabilidad de jefe de producción de la empresa.

1 Secretaria administrativa

Responsable: Martha Bobadilla, egresada de la Universidad Autónoma de Puebla, con la Licenciatura de Contabilidad. Inicio como contador auxiliar contable en un despacho contable, en el año 1996 inicia trabajando en el negocio de plantas medicinales y aromáticas apoyando en el negocio, y en el año 2000, cuándo inicia la empresa con el nombre de Hierba Real, toma el puesto de la asistente personal del director administrativo. Por lo que se ha determinado recomendarle el puesto de asistente general del Director General.

8 Obreros

Con educación básica.

5.4.2 EQUIPO PROPUESTO

De acuerdo a las necesidades de la empresa se propone un Departamento de comercialización el cuál sea capaz de contactar nuevos clientes, formar un equipo competitivo y para enfrentar las situaciones que puedan venir o aprovechar oportunidades de nuevos mercado, esta área debe cubrir con las siguientes características de personal

1 Jefe de Ventas

Perfil del puesto: Lic. En Mercadotecnia, o Lic. En comercio exterior, idioma inglés 90%, disponibilidad de viajar, sexo; femenino ó masculino, especialización en comercio exterior ó experiencia en este ámbito.

1 asistente de ventas

Perfil del puesto: Técnico administrativo, secretaria administrativa. Manejo de inglés 60%, disponibilidad de viajar

1 Asistente de compras

Perfil del puesto: Técnico administrativo especializado. Carrera técnica, disponibilidad de viajar, flexibilidad en trato de personal, cursos en sistemas de computo.

1 Contador (Asesoría Contable)

Perfil del puesto: Lic. En contaduría y finanzas. Facilidad de manejo de programas de software de contabilidad.

14 Obreros

Perfil del puesto: personas con educación básica desde primaria, flexibilidad de carácter.

Asesoría externa de un consultor

Perfil del puesto: Ingeniero industrial. Que de asesoría en el área operativa de la empresa.

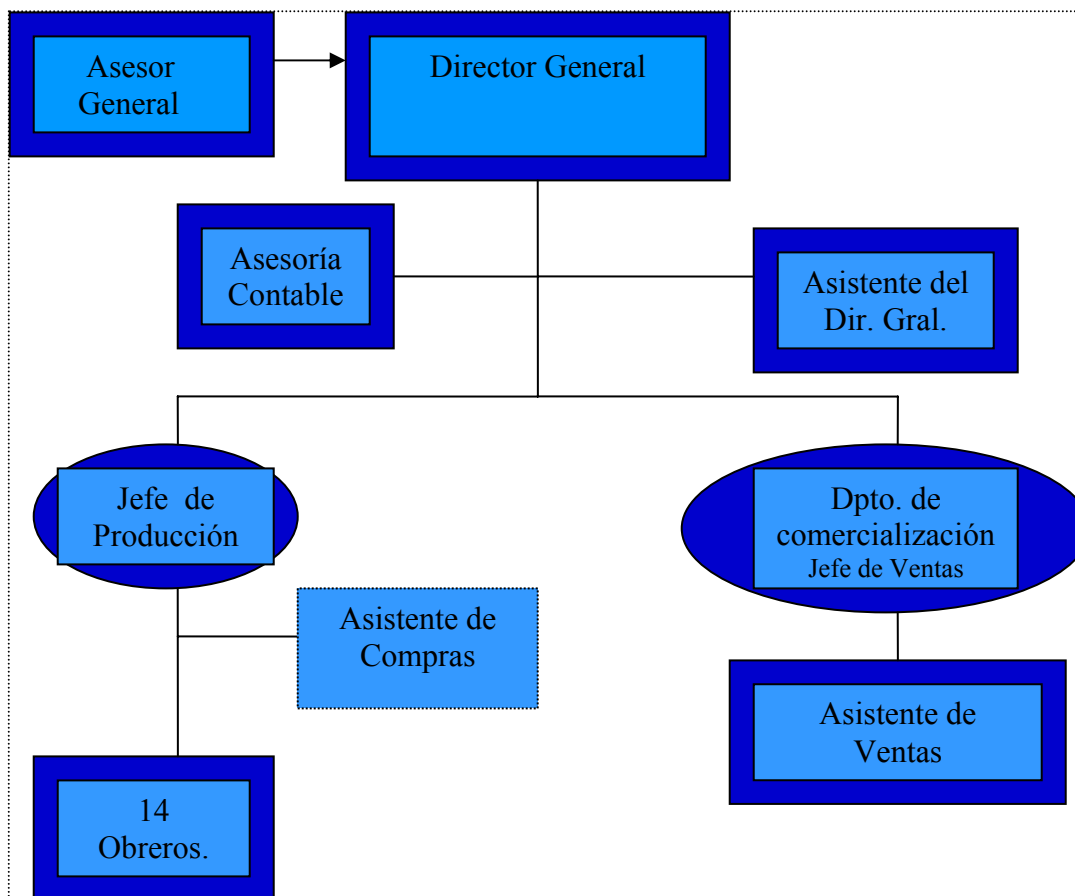
- 1 Asesor General
- ✓ 1 Director general
- ✓ 1 Jefe de producción
- ✓ 1 Secretaria administrativa
- ✓ 1 Jefe de Ventas
- ✓ 1 Asistente de ventas
- ✓ 1 Asistente de compras
- ✓ 14 obreros
- ✓ 1 contador (Asesoría Contable)
- ✓ 1 consultor (asesoría externa).

Por lo tanto se puede definir que el total del personal son: 23 personas que requiere la empresa para el plan propuesto el cuál se adapta al siguiente organigrama.

5.4.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

El organigrama propuesto y la estructura que se recomienda se puede esquematizar para poder entender mejor su comprensión y jerarquía. En seguida se muestra el organigrama propuesto.

FIGURA 5.7 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA HIERBA REAL



Fuente: Elaboración propia

5.4.4 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Es muy importante en una organización que se le capacite a su personal, partiendo que de aquí depende el crecimiento de la empresa pues a través del conocimiento que tiene el equipo administrativo se refleja el profesionalismo y seriedad de la empresa.

Se propone que para la capacitación del personal, se proporcionen cursos de capacitación de una semana al inicio de trabajo, dando una descripción general de la empresa.

A la secretaria general que es la persona que ya se encuentra trabajando en esta empresa y por lo tanto la conoce bien, es recomendable que solo se le de capacitación

semestralmente de cursos de computo, para actualizar sus conocimientos y estar en contacto con los nuevos programas que hay en el mercado.

El Jefe de ventas es una persona que juega un papel importante en la empresa, ya que por medio de ella se van a contactar nuevos clientes por lo que es importante que se cuente con conocimientos específicos sobre los productos de la empresa, es necesario que se le den cursos de herbolaria mexicana, así como también cursos de mercadotecnia y comercio internacional, cada seis meses y cursos de otro idioma, también un curso de programas especiales de computo; como programas estadísticos.

A la parte restante del equipo se propone que se le de un curso básico de capacitación, como el manejo de programas básicos de computo, cursos de motivación, e incluso a lo obreros es recomendable que se les apoye en la superación de sus estudios es decir que contribuya la empresa con el apoyo para seguir estudiando, por ejemplo; secundaria abierta, preparatoria, cursos de manejo de computo, cursos generales que de una manera fortalezcan a el equipo de la empresa, es considerable invertir en capacitación en el personal de la empresa, pues es una de las herramientas básicas para ser más competitiva cada día.

5.5 PLAN OPERATIVO

En esta sección del plan de negocios encontrará toda la información detallada acerca del proceso de producción y del sistema de control de inventarios de la empresa Hierba Real. Así mismo, se presentan los requerimientos de maquinaria y personal. Por último, se hará especial énfasis en la capacidad de la empresa con la finalidad de precisar la factibilidad de captar nuevos clientes

5.5.1 MÉTODO DE OPERACIÓN

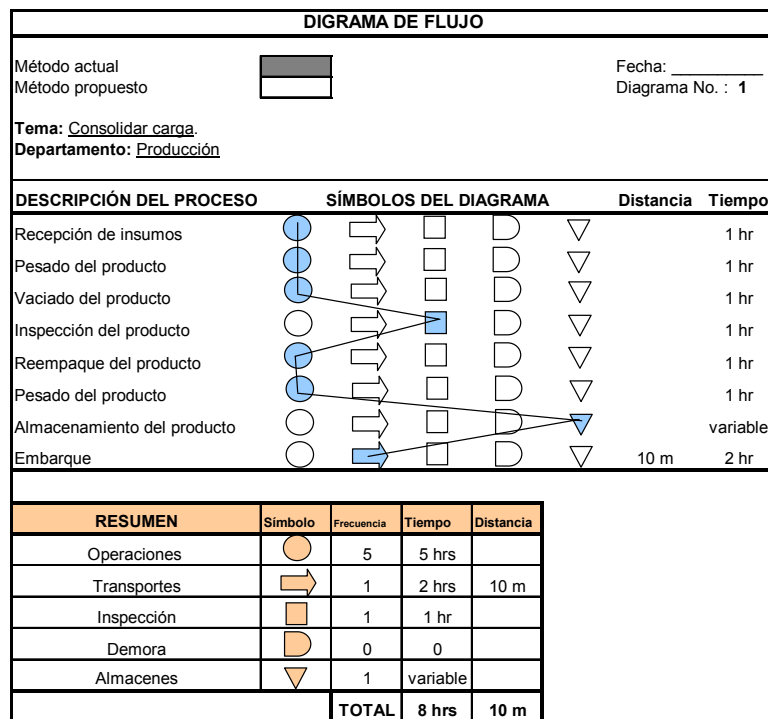
El método de operación engloba la descripción del proceso de producción y el método con el que se planea la producción. El método que se recomienda para planear la producción en

la empresa Hierba Real esta basado en el sistema de jalar. Este sistema consiste en producir solamente la cantidad que el cliente demanda. En la empresa este hecho se presenta cuando se genera una orden de compra. Por otro lado, el proceso de producción de los productos es muy sencillo ya que el giro de la empresa consiste en consolidar cargas o pedidos. A continuación se presentan las 3 variantes del proceso de producción:

Reempaque

El proceso que se sigue para consolidar la carga consiste en reempacar el producto en nuevos costales con el peso especificado por el cliente para posteriormente cargarlo. A continuación se presenta el diagrama de flujo recomendado para este proceso.

FIGURA 5.8 DIAGRAMA DE FLUJO PARA REEMPAQUE



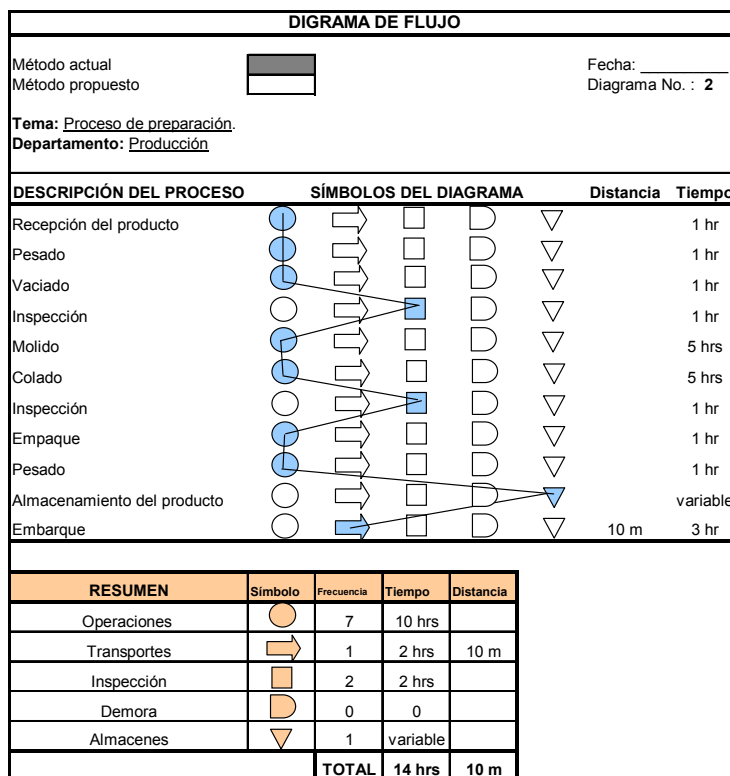
Fuente: Elaboración propia.

Proceso de preparación

Se denomina de preparación porque el producto estará listo para un proceso subsecuente donde el cliente es el encargado. En este proceso se llevan a cabo 4

operaciones básicas: molido, colado, empacado y pesado. Este tipo de proceso es conocido como corte de té ya que el la medida del producto debe ser de 8mm. Este proceso de preparación será el mismo para todos los productos que se manejan en la empresa y la elección de este proceso es hecha por el cliente. Principalmente, este proceso se aplicará a los productos potenciales de la empresa. En la siguiente figura se muestra el diagrama de flujo que se recomienda para el proceso de preparación:

Figura 5.9 DIAGRAMA DE FLUJO PARA PROCESO DE PREPARACIÓN



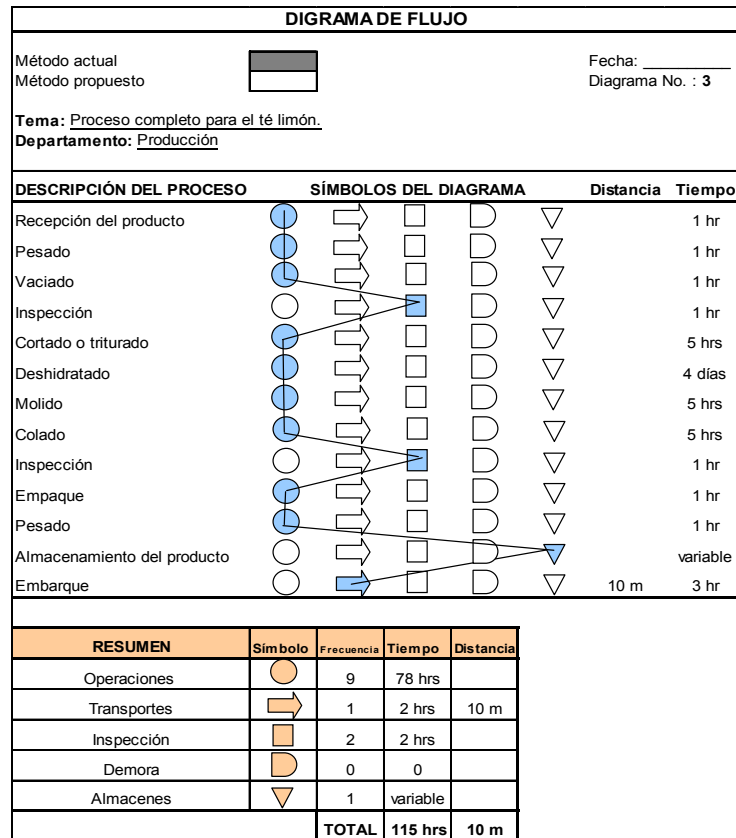
Fuente: Elaboración propia.

Proceso completo

Este proceso únicamente se lleva a cabo con un producto: el té limón. Para este producto son necesarias 6 operaciones: picado, deshidratado, molido, colado, empacado y pesado. La diferencia con respecto al proceso de preparación esta en las primeras dos operaciones. Lo anterior provoca que el proceso de producción sea más tardado.

Por último, en la siguiente figura se muestra el diagrama de flujo correspondiente para el té limón.

FIGURA 5.10 DIAGRAMA DE FLUJO PARA PROCESO COMPLETO DE TÉ LIMÓN.



Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que para el proceso de empaque se sugiere el uso de etiquetas que identifiquen el producto ya que esto es un requerimiento del cliente. Es importante que las etiquetas tengan el tipo de producto y/o características específicas, la cantidad, el nombre del cliente y los datos de la empresa.

5.5.2 MÉTODO DE PRODUCCIÓN

Para realizar la programación de la producción de los productos de la empresa Hierba Real es necesario contar con un pronóstico de la demanda que cuente con un horizonte de

planeación largo. Sin embargo, los pronósticos no se hacen para todos los productos ya que algunos son poco significativos. Con base en un diagnóstico realizado se recomienda hacer una clasificación formada por aquellos productos que representan la mayor parte de las ventas. A continuación se presentan los productos de dicha clasificación llamados también productos potenciales.

Tabla 5.5 CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS.

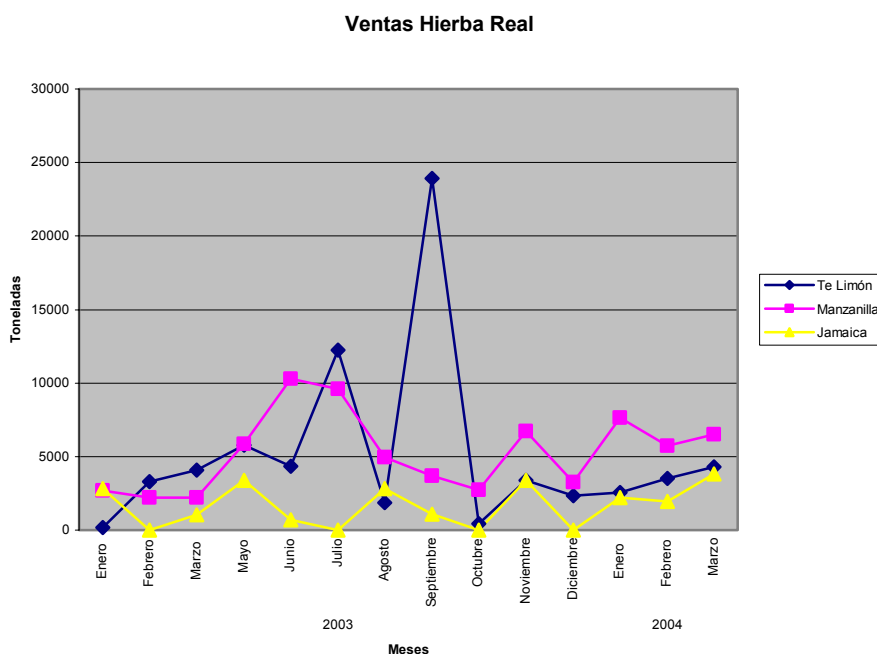
NO	NOMBRE	VENTAS (KG)	% VOLUMEN	% VTAS
1	Te Limón	61827.6	27%	17%
2	Manzanilla	54272.4	24%	17%
3	Jamaica	15289.75	7%	17%
				51%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla anterior 3 productos de los 48 que se manejan en la empresa representan el 51% de las ventas anuales.

Para los productos de la clasificación anterior el método de pronósticos recomendado proporciona un error bajo. Para hacer un pronóstico conviene primero conocer el comportamiento de las ventas en un periodo de tiempo. Así se conoce cuáles productos tienen tendencia, estacionalidad o ciclicidad. Básicamente, los productos de Hierba Real son estacionales ya que son productos agrícolas. Sin embargo, es indispensable saber en qué época del año son más consumidos. En la siguiente gráfica se puede observar el comportamiento de cada uno de los productos:

Gráfica 5.1 VENTAS 2003-04 PRODUCTOS HIERBA REAL



Fuente: Elaboración propia.

Con ayuda de esta información, el pronóstico obtenido para estos productos de los próximos 3 años se presenta a continuación. El pronóstico tiene base trimestral.

TABLA 5.6 PRONÓSTICO DE VENTAS PRODUCTOS HIERBA REAL (KILOGRAMOS)

	2004			2005				2006			
	Junio	Septiembre	Diciembre	Marzo	Junio	Septiembre	Diciembre	Marzo	Junio	Septiembre	Diciembre
Te Limón	5165	5167	5169	5171	5173	5175	5177	5179	5181	5183	5185
Manzanilla	6944	7465	7985	8506	9027	9548	10068	10589	11110	11631	12152
Jamaica	2345	2561	2777	2993	3209	3425	3641	3857	4073	4289	4505

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que mientras más largo es el horizonte de planeación los resultados son más inexactos.

Ahora se presenta el método de producción recomendado para la empresa Hierba Real que consiste en la utilización de una hoja de planeación de producto. Dado que los

pedidos son confirmados por el cliente se tiene que procesar un lote completo cada vez. A este tipo de producción se le conoce como producción discontinua y no se requiere utilizar todos los recursos para procesar el lote completo.

Para poder establecer una fecha compromiso de entrega con el cliente, se aconseja que primero se conozca la cantidad que se almacena en inventario de ese producto ya sea como insumo o como producto terminado. También es necesario tomar en cuenta la cantidad de insumos que están por llegar. Posteriormente, de la cantidad requerida por el cliente se debe restar lo del inventario y lo del producto que va a llegar si se diera el caso y se obtiene la cantidad a producir. Esta cantidad se divide entre el tiempo de proceso y se le suma el tiempo de entrega. Entonces es posible determinar una fecha compromiso con el cliente. Será conveniente manejar un margen de tiempo para poder cumplir con el cliente. El tiempo total recomendado es de 15 días.

Por otro lado, si no se tiene el producto solicitado en inventario, lo primero que se debe hacer es mandar una orden o pedido a un proveedor. De acuerdo al tiempo de entrega y al tiempo de proceso del lote se determina una fecha compromiso.

Se recomienda utilizar una herramienta que consiste en una hoja de cálculo en la que se desarrolla la planeación para cada uno de los productos, considerando en ella lo mencionado anteriormente, a continuación se muestra un ejemplo de estas hojas para un producto potencial:

Tabla 5. 7 PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN PARA UN PRODUCTO POTENCIAL

<i>Producto potencial Jamaica (toneladas)</i>				
Semana	1	2	3	4
Requerimientos Brutos	5	6	8	7
Inv Inicial producto terminado	8	3	0	0
Proceso	0	3	8	7
Inv Inic Insumo	2	2	0	0
Recibos programados	0	0	2	5
Enviar una orden	0	1.3	6.8	2.7
Inventario final de insumo	2	0	0	0
Inventario final de p terminado	3	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que el 10% de insumo merma por lo que para obtener la cantidad final deseada es necesario considerar un 10% adicional al inicio del proceso. Así mismo, cada vez que se envía una orden esta tarda 5 días. Se recomienda tomar en cuenta este tiempo para fijar una fecha de entrega con el cliente.

Para poder determinar la capacidad de la empresa Hierba Real se tienen que considerar dos conceptos importantes: el tiempo que tarda la elaboración de un producto y las horas disponibles en el mes. Actualmente se trabaja un turno de 7 horas efectivas de lunes a viernes y un turno los sábados. Lo que representa 164 horas reales al mes. Dado que actualmente se cuentan con dos máquinas que procesan 5 toneladas de cualquier producto en 3 turnos de 7 horas se presenta la siguiente información para determinar la capacidad de la empresa:

TABLA 5.8 DETERMINACIÓN DE CAPACIDADES (TONELADAS).

	Horas reales al mes	Tiempo de proceso	No. de máquinas	Capacidad mensual	Empleados requeridos
Productos potenciales	164	4.2	2	78.1	4
Productos de reempaque	164	2	N/A	82.0	4
Té limon	164	7.8	1	21.0	4

Fuente: Elaboración propia

5.5.3 MANTENIMIENTO

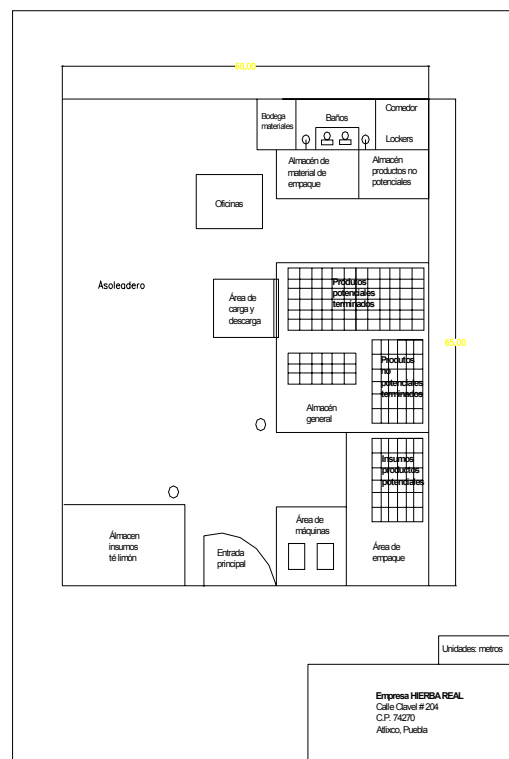
Para la empresa Hierba Real se recomienda poner atención al mantenimiento ya que es un factor importante, pues las máquinas deben estar en condiciones óptimas de operación ya que se trabaja con productos para el consumo humano. Por lo anterior, se establece que al final de la jornada de trabajo se haga una limpieza general a las máquinas y se revisen todas sus funciones. Para llevar a cabo dicha revisión se aconseja utilizar una lista de verificación para que los trabajadores encargados de esas operaciones lleven un control del estado de las máquinas con la finalidad de prevenir fallas en las mismas.

5.5.4 INSTALACIONES DE OPERACIONES

5.5.4.1 LAYOUT

En este apartado se presenta el layout propuesto para la empresa Hierba Real:

FIGURA 5.11 LAYOUT PROPUESTO EMPRESA HIERBA REAL



Fuente: Elaboración propia

5.5.5 REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA

Las máquinas recomendadas para el proceso que se lleva a cabo en la empresa se presentan a continuación.

Figura 5.12 FOTOGRAFÍAS MAQUINARIA ACTUAL Y PROPUESTA



Despolvadota actual.



Despolvadota propuesta



Cortadora actual



Cortadora propuesta

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 5.13 FOTOGRAFÍA PALLET JACK 198 LBS.



Pallet jack 198 lbs

Fuente Elaboración propia.

Tabla 5.9 REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA

Operación	Máquina recomendada	Proceso té limón	Proceso preparación	Cantidad	Costo unitario maquinaria	Costo Total
Cortar/Triturar	Trituradora			1	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00
Moler	Molino			2	\$ 70,000.00	\$ 140,000.00
Colar/Despolvar	Despolvadora			2	\$ 250,000.00	\$ 500,000.00
Pesar	Báscula			1	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00
Mover	Pallet jack			2	\$ 2,500.00	\$ 5,000.00
TOTAL				8	\$ 562,500.00	\$ 885,000.00

Fuente: Elaboración propia.

5.5.6 SERVICIOS DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Los requerimientos de personal idóneos para esta tipo de empresa por las actividades que se llevan a cabo y dado que los trabajadores pasan un significativo número de horas en las instalaciones de la empresa se enlistan a continuación:

1. Dos regaderas
2. Dos baños W.C.
3. Dos mingitorios
4. Área de alimentos (30 m²). Este espacio es el mínimo indispensable.
5. Área de lockers. (14 lockers).

A continuación se precisa el número de trabajadores requeridos:

Tabla 5.10 TRABAJADORES REQUERIDOS

Operación	Trabajadores requeridos		TOTAL
	Proceso té limón	Proceso preparación	
<i>Cortar/Triturar</i>	1		1
<i>Moler</i>	1	3	4
<i>Colar/Despolvar</i>	2	2	4
<i>Pesar</i>	1	1	2
<i>Mover</i>		1	1
<i>Limpieza</i>	1	1	2
	TOTAL		14

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, es necesario tomar en cuenta el equipo de protección personal para cada trabajador. Por el tipo de trabajo que se realiza será conveniente utilizar mascarillas, lentes y ropa de trabajo o uniforme de algodón. Por lo tanto se requieren 14 uniformes, 14 lentes y 14 mascarillas. Tomando en cuenta que las mascarillas son desechables es necesario tener de reserva.

5.5.7 MÉTODOS DE CONTROL DE CALIDAD

Para que una empresa sea competitiva y garantice la satisfacción total del cliente es muy importante considerar aquellos métodos que ayuden a lograr esta calidad. Existen diversas formas de lograr productos de calidad. Dado que para esta empresa la calidad es un valor muy importante se han pensado en mecanismos de inspección al momento de que se esta llevando a cabo cada operación con el fin de asegurar que en todo momento el producto que se obtiene esta cumpliendo con las especificaciones del cliente.

Para facilitar el proceso de inspección se proponen las siguientes herramientas:

5.5.7.1 AYUDAS VISUALES

Las ayudas visuales como su nombre lo indica ayudan al trabajador a verificar cómo se debe de realizar una operación, cómo debe ser el estado de una máquina, o de qué forma tiene que salir el producto. Para cada uno de estos casos se proponen este tipo de herramientas. Las ayudas visuales no son más que un medio de información y comunicación que sirven al trabajador para realizar correctamente su trabajo. Por tal motivo, es importante hacer énfasis en aquellas ayudas visuales que tengan relación con el producto, tanto dentro del proceso como cuando se convierte en producto terminado.

5.5.7.2 CONTROLES DE HIGIENE

Los controles de higiene son otro medio de asegurar la calidad del producto tomando en cuenta de que se trata de productos agrícolas. Por lo que se recomienda que el lugar donde se coloca el producto antes de ser empacado este protegido de la intemperie y que este sobre alguna base limpia.

Por otra parte, se recomienda a la empresa Hierba Real emplear el proceso de sanitización a sus productos. Dicho proceso lo llevaría a cabo un laboratorio externo con el que se logre algún convenio. El proceso de sanitización ayuda a matar todos los microorganismos que tenga el producto sin dañarlo. Lo anterior se logra con la inyección de dos gases en una cámara de vacío. Este proceso garantizará la completa confiabilidad del cliente hacia el producto. Así mismo, los trabajadores se deben de comprometer a contribuir con los controles de higiene con su propio aseo personal.

5.5.8 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIO Y OPERACIONES

La forma más conveniente para llevar el control de inventarios que se recomienda a la empresa es un sistema de entradas y salidas. En una hoja de cálculo ayudaría a facilitar esta tarea. Por otro lado, el punto más importante dentro del control de inventarios es la cantidad que se debe almacenar. Como ya se mencionó anteriormente los productos de la empresa

Hierba Real son de temporada por lo que en el momento en el que se encuentre el producto en el mercado es imprescindible adquirirlo. Para poder determinar la cantidad de inventario para cada producto se recomienda utilizar el pronóstico de ventas presentado anteriormente con la finalidad de dar una idea aproximada de cómo se comportará el mercado.

Para aquellos productos que no son potenciales se recomienda utilizar solamente un inventario de seguridad que será igual a la demanda de 1 mes. Se sugiere como método de clasificación de inventario separar los insumos del producto terminado. Así mismo, para esta misma clasificación se recomienda dividir a los productos potenciales del resto de los productos. En el layout propuesto ya se consideran estas recomendaciones. La anterior clasificación ayudará, de manera considerable, al momento de realizar las operaciones de carga y descarga.

5.5.9 FUENTES DE SUMINISTRO

Dado que el giro de la empresa se basa en la compra y venta de productos agrícolas se recomienda tener una lista extensa de proveedores que estén comprometidos a ofrecer un buen servicio en las entregas. Así mismo, se recomienda hacer una clasificación de proveedores para los productos potenciales con la finalidad de saber qué cliente es el que mejor servicio ofrece. Así mismo, es muy importante que se conozcan los productos que un mismo proveedor ofrece con la finalidad de consolidar cargas al momento de hacer los pedidos.

El procedimiento de compra de insumos empezará principalmente desde el momento que se hace una orden o pedido al proveedor por teléfono, se pactará una fecha compromiso de entrega y una fecha compromiso de pago del producto una vez que haya llegado a las instalaciones de la empresa y después de haber sido revisado. Es muy importante dejar claro los costos adicionales que genere el pedido, como fletes, personal extra, material de empaque, etc.

Para dar por terminado el plan operativo del Plan de Negocios de la empresa Hierba Real se recomienda hacer una fuerte investigación para mejorar los canales de distribución del producto con la finalidad de proporcionar un mejor tiempo de respuesta a los actuales clientes; y así mismo, para poder captar nuevos clientes. Lo anterior se recomienda ya que en la misma empresa consideran que ésta es una de sus debilidades y que sería una excelente área de oportunidad.

5. 6 PLAN FINANCIERO

5.6.1 INTRODUCCIÓN

Para el análisis financiero de la empresa Hierba Real se tomaron los estados de resultados y balance general del año 2003 de la empresa. Y se hicieron proyecciones de los próximos 5 años para evaluar la rentabilidad financiera de la misma.

Se utilizaron las razones financieras para apoyar el análisis y el rendimiento de la empresa. Al ser Hierba Real una empresa en operaciones, no se incluye en este análisis presupuestos de inversión Inicial, tampoco se hace un planteamiento para reestructurar el capital, o un plan de salida, como suele presentarse en proyectos de inversión de negocios nuevos, ya que los socios y gerentes de la empresa no tienen planes para vender o dividir la empresa.

Para este análisis en particular se pone especial énfasis a los estados de resultados proyectados, pues estos reflejan las utilidades esperadas en el mediano plazo. El análisis de los estados proyectados permite prever también el crecimiento esperado en las ventas.

5.6.2 RAZONES FINANCIERAS

Al efectuar las razones financieras a los estados del año 2003, obtenemos los siguientes resultados:

- **Margen de utilidad** que reporto la empresa en el 2003 fue de 19.48%, esto quiere decir que por cada peso vendido se obtienen casi 20 centavos de Utilidad neta. Situación que nos dice que la empresa obtiene buenos rendimientos.
- **El rendimiento sobre la inversión** obtenido por la empresa en el 2003 fue de 16.90%, esto quiere decir que por cada peso invertido en activos, se esta obteniendo casi 17 centavos de utilidad.
- **El rendimiento sobre capital contable** que se obtuvo en el 2003 fue del 33.23%, lo que indica que por cada peso de capital invertido se obtuvieron 33 centavos de utilidad.
- **La razón circulante** obtenida fue de 1.4, lo que indica que se tiene la capacidad de poder pagar hasta 1.4 veces las deudas con activos circulantes.
- **La prueba de liquidez o del ácido** que se obtuvo fue de 1.16, con esta razón se refuerza el hecho de que la empresa tiene capacidad de hacer frente a sus compromisos o pasivos de corto plazo.
- **La rotación de cuentas por cobrar** que tuvo la empresa fue de 5.95, lo que indica que en promedio la empresa cobra cada dos meses sus cuentas o ventas.
- **El periodo promedio de cobranza** que reporto la empresa fue de 61 días, lo que quiere decir que la empresa tarda en promedio 61 días en cobrar sus cuentas.
- **La rotación de inventarios** es de 7.32 lo que nos dice cuantas veces dio vuelta los inventarios en el año.
- **La rotación de activos fijos** Es de 2.78 lo que nos indica que la inversión en capacidad de producción que obtiene la empresa es buena.
- **La rotación de activos totales** Indica que la empresa casi no hace uso de sus activos para generar sus ventas, estos representan el .86 veces el uso de estos activos.
- **La razón de activo a pasivos totales** establece que el porcentaje de deuda con respecto a los activos totales es de 49.15% esto debe considerarse pues indica que la empresa esta demasiado apalancada.
- **El número de veces que se ganan intereses** es de 8.333 veces con respecto a la utilidad antes de intereses e impuestos.

Como se pudo observar a través del análisis de las razones financieras, se llega a la conclusión de que Hierba Real es una empresa sólida y fuerte, que no posee problemas financieros, si bien su nivel de apalancamiento es considerable, la rentabilidad que posee es bastante aceptable. A continuación se exponen las razones y los estados financieros del 2003, 2002 y 2001 de la empresa.

5.6.3 ESTADOS FINANCIEROS Y RAZONES FINANCIERA

5.6.3.1 ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2003

Estado de resultados de la empresa Hierba Real del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2003

Ventas Netas		\$4,128.15	100.00%
Costo de los bienes vendidos		\$2,022.79	49.00%
Margen de Utilidad Bruta		\$2,105.36	51.00%
<hr/>			
Costos de operación			
Gasto de ventas	\$371.53		
Gasto de Admón.	\$247.68		
Total de Gastos		\$619.23	15.00%
Depreciación		\$80.00	1.94%
Utilidad antes de intereses e impuestos		\$1,406.13	
<hr/>			
Intereses		\$168.73	4.09%
UAI		\$1,237.40	29.97%
Impuestos		\$433.09	10.49%
Utilidad Neta		\$804.31	19.48%
<hr/>			
Dividendos	\$402.15		
Utilidades retenidas	\$402.15		

5.6.3.2 BALANCE GENERAL DEL AÑO 2003

**Balance General de la empresa Hierba Real al 31 de Diciembre de
2003**

<u>Activos</u>		<u>Pasivos</u>	
Circulante		Circulante	
Caja	\$543.83	Proveedores	\$1,827.70
Bancos	\$1,268.94	Impuestos por pagar	\$766.00
Cuentas por Cobrar	\$693.49	Crédito bancario	\$504.00
Inventarios	\$563.47	Total de Circulante	\$2,339.36
Contribuciones a Favor	\$209.62		
Total de Circulante	<u>\$3,279.36</u>		
		Capital contable	
Fijos		Capital	
Equipo de transporte	\$600.00	social	\$1,676.66
Equipo de oficina	\$24.91	Resultado del ejer. Anterior	\$341.45
Maquinaria y equipo	\$840.00	Resultado del periodo	\$402.15
Equipo de Computo	\$14.64	Total Capital	\$2,420.27
Total de Fijos	<u>\$1,480.27</u>		
		Total Pasivo Capital	<u>\$4,759.64</u>
Total de Activos	<u>\$4,759.64</u>		

5.6.3.3 RAZONES FINANCIERAS DEL AÑO 2003

Razones Financieras de la empresa Hierba Real al 31 de Diciembre del 2003

Margen de Utilidad	19.48%	Rotación de inventarios	7.326
_____		_____	
Rendimiento sobre inversión	16.90%	Rotación de activos fijos	2.789
_____		_____	
Rendimiento sobre el capital contable	33.23%	Rotación de Activos totales	0.867
_____		_____	
Razón de circulante	1.402	Razón de pasivo a activos totales	49.15%
_____		_____	
Prueba de liquidez	1.161	Numero de veces que se ganan intereses	8.333
_____		_____	
Rotación de cuentas por cobrar	5.953		

Periodo promedio de cobranza	61.317		

Flujo de efectivo al 31 de Diciembre de 2003

Flujo de efectivo	
Utilidad Neta	\$804.31
Depreciación	\$80.00
CxC	-\$485.44
Flujo de efectivo Real	\$398.86
	=====

Cuentas incobrables x 30%

5.6.3.4 ESTADO DE RESULTADOS

Estado de resultados de la empresa Hierba Real del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2002

Ventas Netas		\$2,754.30	100.00%
Costo de los bienes Vendidos		\$1,129.26	41.00%
Margen de Utilidad Bruta		\$1,625.03	59.00%
<hr/> <hr/>			
Costos de operación			
Gasto de ventas	\$247.88		
Gasto de Admón.	\$165.25		
Total de Gastos		\$413.14	15.00%
Depreciación		\$18.00	0.65%
Utilidad antes de intereses e impuestos		\$1,193.89	
<hr/> <hr/>			
Intereses		\$143.26	5.20%
UAI		\$1,050.62	38.14%
Impuestos		\$367.71	13.35%
Utilidad Neta		\$682.90	24.79%
<hr/> <hr/>			
Dividendos	\$341.45		
Utilidades retenidas	\$341.45		

5.6.3.5 BALANCE GENERAL 2002

**Balance General de la empresa Hierba Real al 31 de Diciembre de
2002**

<u>Activos</u>		<u>Pasivos</u>	
Circulante		Circulante	
Caja	\$443.83	Proveedores	\$1,757.70
Bancos	\$840.24	Impuestos por pagar	\$6.75
Cuentas por Cobrar	\$493.49	Crédito bancario	\$16.00
Inventarios	\$543.47	Total de Circulante	\$1,780.45
Contribuciones a Favor	\$119.62		
Total de Circulante	<u>\$2,440.67</u>		
<u>Fijos</u>		<u>Capital contable</u>	
Equipo de transporte	\$400.72	Capital	\$587.09
Equipo de oficina	\$24.91	social	
Maquinaria y equipo	\$10.00	Resultado del ejer. Anterior	\$167.31
Equipo de Computo	\$0.00	Resultado del periodo	\$341.45
Total de	<u>\$435.63</u>	Total Capital	\$1,095.85
Fijos			
Total de Activos	<u><u>\$2,876.30</u></u>	Total Pasivo Capital	<u><u>\$2,876.30</u></u>

5.6.3.6 RAZONES FINANCIERAS AÑO 2002

Razones financieras de la empresa Hierba Real al 31 de Diciembre de 2002

Margen de Utilidad	24.79%	Rotación de inventarios	5.068
_____		_____	
Rendimiento sobre inversión	23.74%	Rotación de activos fijos	6.322
_____		_____	
Rendimiento sobre el capital contable	62.32%	Rotación de Activos totales	0.958
_____		_____	
Razón de circulante	1.371	Razón de pasivo a activos totales	61.90%
_____		_____	
Prueba de liquidez	1.066	Numero de veces que se ganan intereses	8.333
_____		_____	
Rotación de cuentas por cobrar	5.581		

Periodo promedio de cobranza	65.399		

Flujo de efectivo al 31 de Diciembre de 2002

Flujo de efectivo	
Utilidad Neta	\$682.90
Depreciación	\$18.00
CxC	-\$345.49
Flujo de efectivo Real	\$355.45
	=====

5.6.3.7 ESTADOS DE RESULTADOS DEL AÑO 2001

Estado de resultados del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2001

Ventas Netas		\$2,000.00	100%
Costo de los bienes Vendidos		\$1,100.00	55%
Margen de Utilidad Bruta		\$900.00	45%
<hr/>			
Costos de operación			
Gasto de ventas	\$180.00		
Gasto de Admón.	\$120.00		
Total de Gastos		\$300.00	15%
Depreciación		\$15.00	0.75%
Utilidad antes de intereses e impuestos		\$585.00	
<hr/>			
Intereses		\$70.20	3.51%
UAI		\$514.80	25.74%
Impuestos		\$180.18	9.01%
Utilidad Neta		\$334.62	16.73%
<hr/>			
Dividendos	\$167.31		
Utilidades retenidas	\$167.31		

5.6.3.8 BALANCE GENERAL AÑO 2001

**Balance General de la empresa Hierba Real al 31 de Diciembre de
2001**

<u>Activos</u>		<u>Pasivos</u>	
Circulante		Circulante	
Caja	\$343.83	Proveedores	\$1,525.64
Bancos	\$634.97	Impuestos por pagar	\$5.50
Cuentas por Cobrar	\$293.49	Crédito bancario	\$0.00
Inventarios	\$275.47	Total de Circulante	\$1,531.14
Contribuciones a Favor	\$100.64		
Total de Circulante	<u>\$1,648.40</u>		
Fijos		Capital contable	
Equipo de transporte	\$235.72	Capital social	\$132.16
Equipo de oficina	\$24.91	Resultado del ejer. Anterior	\$94.42
Maquinaria y equipo	\$10.00	Resultado del periodo	\$167.31
Equipo de Computo	\$6.00	Total Capital	\$393.89
Total de Fijos	<u>\$276.63</u>		
Total de Activos	<u>\$1,925.03</u>	Total Pasivo Capital	<u>\$1,925.03</u>

5.6.3.9 RAZONES FINANCIERAS PARA LA EMPRESA HIERBA REAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001

Margen de Utilidad	16.73%	Rotación de inventarios	7.260
_____		_____	
Rendimiento sobre inversión	17.38%	Rotación de activos fijos	7.230
_____		_____	
Rendimiento sobre el capital contable	84.95%	Rotación de Activos totales	1.039
_____		_____	
Razón de circulante	1.077	Razón de pasivo a activos totales	79.54%
_____		_____	
Prueba de liquidez	0.897	Numero de veces que se ganan intereses	8.333
_____		_____	
Rotación de cuentas por cobrar	6.814		

Periodo promedio de cobranza	53.564		

Flujo de efectivo al 31 de Diciembre de 2001

Flujo de efectivo	
Utilidad Neta	\$334.62
Depreciación	\$15.00
CxC	-\$205.44
Flujo de efectivo Real	\$144.17
	=====

5.6.4 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Es de sumo interés el proyectar las ventas que se esperan en los años siguientes, pues estas servirán como base para medir la efectividad de las acciones propuestas en este plan de negocios. Se realizó la proyección del estado de resultados para los siguientes 5 años, en donde se proyecta un incremento en las ventas del 25 % por año durante los siguientes 3 años, después se proyecta una leve disminución, para el año 2007, debido a cambios políticos principalmente, para continuar con tendencia ascendente en los años siguientes a ese.

Al tener la empresa finanzas sanas, le permite tener también estabilidad, y de este modo la planeación así como la implementación de estrategias encaminadas al crecimiento son posibles de manera más seguras, lo que redundará en un mejor aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas que se poseen. Como Hierba Real tiene finanzas sanas, tal como se comprobó al efectuar su análisis, se estiman proyecciones optimistas para el mediano plazo de la empresa.

La utilidad para estas proyecciones se mantiene en proporción, pues no existen supuestos que puedan indicar o inferir que exista una variación al margen bruto o margen de contribución que obtiene la empresa, en el mediano plazo. Estas utilidades se prevén positivas y con buena rentabilidad. En seguida se muestra este condensado de estado de resultados proyectados, en él se puede observar a detalle toda la información.

5.6.4.1 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS HIERBA REAL

Año	2004	2005	2006	2007	2008
Ventas Netas	\$5,366.60	\$6,708.25	\$8,385.32	\$6,708.25	\$8,385.32
Costo de los bienes vendidos	\$2,629.63	\$3,287.04	\$4,108.80	\$3,287.04	\$4,108.80
Margen de Utilidad Bruta	\$2,736.96	\$3,421.21	\$4,276.51	\$3,421.21	\$4,276.51
Costos de operación					
Gasto de ventas	\$482.99	\$603.74	\$754.67	\$603.74	\$754.6
Gasto de Admón.	\$321.99	\$402.49	\$503.11	\$402.49	\$503.11
Total de Gastos	<u>\$804.99</u>	<u>\$1,006.23</u>	<u>\$1,257.79</u>	<u>\$1,006.23</u>	<u>\$1,257.79</u>
Depreciación	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00
Utilidad antes de intereses e impuestos	\$1,851.97	\$2,334.97	\$2,938.71	\$2,334.97	\$2,938.71
Intereses UAI	\$222.23	\$280.19	\$352.64	\$280.19	\$352.64
Impuestos	\$1,629.74	\$2,054.77	\$2,586.06	\$2,054.77	\$2,586.06
Utilidad Neta	\$570.40	\$719.17	\$905.12	\$719.17	\$905.12
	\$1,059.33	\$1,335.60	\$1,680.94	\$1,335.60	\$1,680.94
Dividendos	\$529.66	\$667.80	\$840.47	\$667.80	\$840.47
Utilidades retenidas	\$529.66	\$667.80	\$840.47	\$667.80	\$840.47